

職業能力開発を行う上での時間的制約の問題

——中小製造業データの分析から

高見 具広

(東京大学大学院)

目次

- I 問題意識
- II 分析枠組み
- III 分析
- IV 結論

I 問題意識

本稿では、中小製造業において技能職・技術職に従事する正社員の能力開発に関して、いかなる場合に働く者が能力開発に問題を感じるのかを職場環境との関係で考察する。その際、特に労働時間が長いことによる能力開発への影響に着目したい。

製造業で生産活動に携わる労働者の能力開発については、仕事をこなす中での技能形成が中心とされてきたが、近年では人材育成方法の変化も指摘されるようになった。具体的には、社内外の研修(Off-JT)活用、指導者を決めるなどの計画的OJTの実施が増えている¹⁾。特に、中小企業の場合、大企業に比べて従業員の定着性に劣り、教育訓練に多くの制約をもつ。もっとも、製造業ではサービス業に比べて長期に雇用しOJTを通じて育成する性格が強いが、中小製造業では困難が多く思うにまかせない場合がある(佐藤2011a)。そうした環境では、労働者は能力開発を企業任せにするだけでなく、自らのキャリア形成との関係で、目の前の仕事をこなす中に自律的に組み込んでいく必要が生じる。

では、能力開発を行うにあたってどういう問題

があるのか。平成22年度(2010年度)の厚生労働省『能力開発基本調査』における「自己啓発にあたって、どのような問題点を感じますか」という質問(複数回答)に対して、「問題を感じる」とする80.9%の正社員のうち、56.1%が「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」という問題点を挙げる。また、この問題は、労働時間が長い層において指摘される割合が高い²⁾。ここからは、労働時間が長いことによって能力開発に関する問題が引き起こされている構図が推察されよう。

労働時間の長さが能力開発に与える影響については、従来の議論では、長い労働時間が能力開発に対して時間的制約をもたらすかどうか、つまり、「労働時間の長さが能力開発の実施に対して物理的な制約を課すかどうか」に着目してきた³⁾。ただ、既存研究では、労働時間の長い場合に能力開発の実施が少なくなるという一貫した結果は必ずしも得られていない。製造業の事業所調査データを分析した黒澤・大竹・有賀(2007)では、労働時間が長い場合、Off-JT実施に正の影響をもつ。また、戸田・樋口(2005)では、Off-JT、計画的OJT等の企業での教育訓練・研修受講に関して、労働時間の長さは有意な影響を示していない。大木(2007)も、残業時間の長さは自己啓発にかける時間に関係しないとする。つまり、労働時間が長い場合に、それが「時間的制約」として能力開発の実施レベルを低下させるという結論は必ずしも得られていない。

では、マクロ統計が示すような、労働時間が長いことによる能力開発の問題はどこに成立するの

か。労働時間が長い場合に個人の能力開発実施レベルがその分低下するわけでは必ずしもなく、むしろ、長い時間働く人がその意欲・ニーズに見合った能力開発を享受できていないところに問題があるのではないか。また、能力開発における労働時間の問題は、物理的な制約の観点のみでは捉えられないのではないか。こうした問題意識から、能力開発における様々な問題が生じるかどうかに対しての労働時間の影響を考察したい。なお、分析の際、3つの要素、①「忙しさ」に関わる仕事・職場環境、②OJTに関する企業の制度的な取組み、③能力開発ニーズとの関係を特に考慮する。次にその3つの要素について検討したい。

II 分析枠組み

1 「忙しさ」に関わる仕事・職場環境

長い労働時間は能力開発にとってどのように問題となるのか。ひとつには、仕事の忙しさが、日々の仕事を離れての能力開発の実施に対して物理的な制約となるからであろう。ただ、仕事の忙しさは労働時間の長さという量的な尺度だけでは測れない⁴⁾。例えば、短期的な成果管理がある、突発的な残業がたびたびある場合、働く者が通常の仕事時間外に能力開発を組み込むことを困難にする⁵⁾。逆に、仕事目標が明確でその進め方が個々の裁量にゆだねられている場合は、日々の仕事をこなす中に自らの能力向上を確認しやすい。こうした仕事・職場環境は、労働時間の長さとともに仕事の忙しさを構成する質的な部分として重要な要素である。

2 OJTに関する企業の制度的な取組み

製造業における人材育成方法の中心は仕事をこなす中での能力開発であるが、日々の仕事をこなすことで能力開発が足りるわけでは必ずしもない。これに関して、計画的なOJTの有効性が論じられてきた⁶⁾。八幡(1999)は、中小製造業における基幹的従業員の育成方法として「見よう見まねのOJT」が最も多いとしたうえで、計画的なOJTが効果的な方法だと述べる。このように

人材育成・能力開発が「制度化」されることで、ふだんの仕事をこなす中で能力の向上にもつながっていることを従業員が明確に認識することができる。

3 能力開発のニーズ——キャリア・意欲との関係から

能力開発に問題を感じるのかどうかに関して、能力開発の実施の有無に加え、働く者が能力開発のニーズをもっているかを考慮する必要がある。

ここでは、能力開発ニーズの一つの基準として、働く者が自身に必要な能力をどう考えるかが、目の前の仕事をこなすことがそのまま能力の向上に結びつく場合、目の前の仕事をこなすだけでは能力開発ニーズが充足しない場合で大きく異なることに着目する。これは労働者が志向するキャリア、つまり、労働者がキャリア形成上同一企業に勤め続けるのが効果的と考えるか否かと関係が強い⁷⁾。つまり、その企業に勤め続けることが効果的と考える場合、目の前の仕事に取り組むことが能力開発に直結する部分が大きいのと対照的に、一人前になるために企業を渡り歩くキャリアが効果的な場合⁸⁾、日々の仕事とは別に能力開発に取り組む必要が生じやすく、現状の能力開発に問題が生じやすい。このことを能力開発ニーズの指標の1つとして用いる。

なお、誰が能力開発のニーズを有するかは、本人の能力開発意欲が関係する部分も大きい。本人の意欲は労働時間の長さで能力開発の実施程度の両者に関わるが⁹⁾、現状に満足せずさらなる能力開発を希望するニーズにも関係する。このように、キャリア志向、意欲については能力開発ニーズに関わるものとして、分析の際に考慮したい。

III 分析

1 データ

データは、『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発に関する調査』を用いる。本調査は、中小製造業における人材育成・

能力開発の状況を把握することを目的として、2010年2月～3月に、企業の経営者と、その企業に勤務する従業員2名を対象に実施された調査であり、有効回収数は、企業調査842、従業員調査903であった¹⁰⁾。本稿では、企業・従業員のマッチングデータを用い¹¹⁾、生産活動に携わる基幹の人材である技能職・技術職¹²⁾にある59歳以下の正社員にケースを限定して分析を行った¹³⁾。

2 基本属性とのクロス表

どのような労働者が能力開発の問題を認識しているのか。ここでは、能力開発に関する問題のうち仕事・職場の状況に関わるものとして5つの問題を取り上げ¹⁴⁾、基本属性との関係をみたい(表1)。5つの問題のうち、「1. 忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」(以下、「忙しすぎる問題」)は、主に日々の仕事を離れた教育訓練(Off-JTもしくは自己啓発)に対して忙しさが制約を課す問題と考えられる。これは労働時間の長さが直接に関係する問題でもある。一方で、「忙しすぎる」以外の4つの問題は、労働時間の長さが直接に引き起こす問題とはいいいにくい。「2. 従業員にとって必要な能力を、会社がわかっていない」「3. 従業員に必要な能力を、会社がわかりやすい形で伝えてくれない」は、仕事に必要な能力に関する企業と従業員との認識ギャップ、「4. 従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい」は職場の雰囲気に関わる。さらに、「5. 仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司・先輩が身近にいない」は直接には人材不足の問題であるが、上司・先輩レベルの従業員に指導の余裕がない場合も含む。ここから、以上の4つの問題は、どれも「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」と考えることができる。よって、以下では、5つの問題を「忙しすぎる問題」とそれ以外の「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」(2～5のいずれかの問題がある場合、表1では一番右の列)と大きく2つに分けて考察を進めたい¹⁵⁾。

ではあらためて表1の結果をみよう。まず、能力開発における何らかの問題を感じている割合は69.1%であり、「忙しすぎて、教育訓練を受ける

時間がない」問題を挙げる割合も大きい(31.4%)。属性別にみると、年齢別では、30代、40代で問題を感じる割合が大きく、「忙しすぎる」問題を感じる割合も高い。中堅層で問題を感じる割合が高い傾向は勤続年数別にも変わらない。また、高学歴層、企業規模が大きいほど問題を認識する割合が大きい。労働時間との関係を見ると¹⁶⁾、労働時間が長くなるほど問題を感じる割合が大きく、特に49時間以上の層で「忙しすぎる」問題を感じている割合が大きい。注目すべきは、労働時間が直接の制約条件にならない「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」も、労働時間が長くなるにつれて発生しやすいことである。これは、労働時間の長さが物理的な制約として能力開発を妨げる以外の側面があることを示唆している。

3 変数

(1) 「忙しさ」に関わる仕事・職場環境

仕事・職場環境については、現在の仕事や職場の雰囲気についての働く者の評価を用い類型を抽出した。具体的には、現在の仕事や職場の雰囲気についてどの程度当てはまるかという質問に対する「仕事上の目標が明確である」「仕事の進め方の裁量が大きい」「短期的な成果を求められる」「進捗管理が厳しい」「突発的に発生した仕事への対応を求められる」への回答を用いて因子分析を行った¹⁷⁾(表2)。結果、第1因子は、「短期的な成果を求められる」「進捗管理が厳しい」「突発的に発生した仕事への対応を求められる」が高い正の因子負荷を示すことから、短期的な成果・進捗管理が厳しく、仕事の突発性も高い職場環境が想定でき、この因子を「短期的成果管理・突発的業務の職場」とした。第2因子については、「仕事の進め方の裁量が大きい」「仕事上の目標が明確である」が高い正の因子負荷を示すことから、働く者にとって仕事の見通しが良く自律的に働ける職場環境が想定できる。よって、この因子を「個々の裁量に任されている職場」とする。このように作成した2つの因子を、以下の分析で仕事・職場環境を表す変数として用いる。

表1 能力開発における問題と基本属性とのクロス表（問題があると回答した割合）

(単位：%)

	N	能力開発における問題 (1~5のいずれかの問題ありの割合)	1. 忙しいで、 育訓練を受ける時間がない	2. 従業員にとって必要な能力を、会社がわかっていない	3. 従業員に必要な能力を、会社がわかりやすい形で伝えてくれない	4. 従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい	5. 仕事に必要な知識について十分な指導をしてくれる上司・先輩が身近にいない	日々の仕事中で向けるべき能力を向上させる問題(問題2~5)	
全体	401	69.1	31.4	8.7	16.0	43.6	20.9	57.9	
性別	男性	375	69.9	31.2	9.3	15.2	45.1	21.3	59.5
	女性	26	57.7	34.6	0.0	26.9	23.1	15.4	34.6
年齢	29歳以下	85	67.1	29.4	7.1	15.3	48.2	15.3	55.3
	30歳代	166	70.5	32.5	11.4	16.3	40.4	25.9	60.8
	40歳代	93	74.2	37.6	4.3	16.1	46.2	19.4	55.9
	50歳代	57	59.6	21.1	10.5	15.8	42.1	17.5	56.1
学歴	中学・高校卒	201	67.2	30.3	8.5	17.4	44.8	18.9	57.2
	高専・短大・専門・職業訓練校卒	92	65.2	29.3	8.7	13.0	33.7	26.1	54.3
	大学・大学院卒	108	75.9	35.2	9.3	15.7	50.0	20.4	62.0
企業規模	29名以下	232	62.5	25.0	8.2	12.9	39.7	14.2	50.0
	30~99名	113	78.8	39.8	10.6	17.7	51.3	29.2	69.0
	100名以上	56	76.8	41.1	7.1	25.0	44.6	32.1	67.9
職種	技能職	308	67.5	27.9	7.8	16.6	45.8	21.8	58.4
	技術職	93	74.2	43.0	11.8	14.0	36.6	18.3	55.9
勤続年数	5年未満	100	59.0	25.0	5.0	16.0	35.0	12.0	44.0
	5年以上10年未満	122	73.8	36.9	8.2	20.5	47.5	21.3	60.7
	10年以上15年未満	80	77.5	33.8	15.0	12.5	50.0	30.0	70.0
	15年以上20年未満	34	79.4	29.4	8.8	8.8	55.9	32.4	73.5
	20年以上	65	60.0	29.2	7.7	15.4	35.4	16.9	50.8
労働時間	40時間以内	127	54.3	17.3	7.1	15.7	33.9	11.8	44.1
	41~48時間	125	71.2	28.0	4.8	10.4	45.6	25.6	62.4
	49~59時間	104	78.8	46.2	9.6	20.2	48.1	25.0	64.4
	60時間以上	45	82.2	46.7	22.2	22.2	55.6	24.4	68.9

(2) OJTに関する企業の制度的な取組み—— 従業員の認識と企業の認識

OJTに関する企業の取組みに関わる変数は、まず、従業員調査データを用いて、「今の勤務先の会社は、従業員の育成・能力開発に関連して次の取組みをどの程度積極的に進めていると思いますか」という質問に対する、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」「主要な担当業務のほかに、関連する業務をローテーションで経験させている」「社員の間の勉強会や提案発表会の実施」の回答から主成

分分析を用いて合成した変数を作成し¹⁸⁾、分析で抽出された成分を、「企業のOJT実施程度（従業員の認識）」という変数とした¹⁹⁾。これは、ふだんから従業員の能力開発をどの程度制度的に行っているかを示す指標である。同時に、対応する企業調査データを用いて同様に主成分分析を行い²⁰⁾、「企業のOJT実施程度（企業の認識）」という変数を作成した。

(3) 能力開発のニーズ

「労働者が一人前になるために効果的と考えるキャリア」については、「現在の仕事で一人前になるにはどのような方法が効果的ですか」という設問を用い、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」を「同一企業内キャリア志向」、「会

表2 仕事・職場環境に関する因子分析結果

	第1因子	第2因子	共通性
	短期的成果管理・突発的業務の職場	個々の裁量に任されている職場	
短期的な成果を求められる	0.69	0.03	0.48
進捗管理が厳しい	0.53	0.14	0.30
突発的に発生した仕事への対応を求められる	0.43	0.15	0.21
仕事の進め方の裁量が大きい	0.14	0.68	0.49
仕事上の目標が明確である	0.11	0.61	0.38
因子寄与	0.98	0.88	1.86
寄与率 (%)	19.60	17.52	37.12

主因子法, バリマックス回転による。値は因子負荷量。絶対値 0.40 以上を太字, 網掛けにした。

社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」を合わせたものを「企業横断的キャリア志向」とし、能力開発ニーズの指標として用いた。

「能力開発実施」に関わる変数については、働く者個人の能力開発への取組みの程度をあらわす変数として、「OJTを通じた知識・技能の習得」「勤務先でのOff-JTの機会の活用」「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」にどの程度積極的に取り組んでいるかの回答を用いて主成分分析を行い²¹⁾、分析で抽出された成分を、個人の能力開発実施を示す変数とした。

「能力開発意欲」に関わる変数については、「仕事上の能力を高めるために、今後どのような取組みを進めていきたいと思っていますか」という質問に対する「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」「仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を習得したい」「資格を習得したい」への回答を用いて主成分分析を行い²²⁾、分析で抽出された成分を、能力開発意欲を示す変数とした。

4 労働時間の影響——個人の能力開発実施、企業のOJT実施に対して

(1) 労働時間と能力開発実施・意欲との関係

まず、労働時間の長さと言能力開発実施・能力開発意欲との関係を確認したい。表1では、労働時間が長い層が能力開発に関する問題を認識する割

合が高いが、労働時間が長いと個人の能力開発の実施レベルが低下することで問題が発生するのか。

表3に、労働時間の長さと言個人の能力開発実施、能力開発意欲との関係を示す。これを見ると、労働時間の長さによる能力開発実施の程度に有意な差はない²³⁾。平均値をみると、労働時間が長い層において能力開発の実施程度が低いわけではない。一方で、能力開発意欲については労働時間の長さによる有意な差が確認される。労働時間が長い層で能力開発意欲が高い。つまり、労働時間が長い場合に個人の能力開発が実施されないとは必ずしもいえないこと、労働時間が長い層は意欲の高い層でもあることがうかがえる。

(2) 労働時間と企業のOJT実施——企業と従業員の認識の相違

企業のOJT実施程度は労働時間によって差があるのか。ここでは、企業と従業員の認識に分けて週実労働時間別にみてみたい。表4をみると、企業の認識では、労働時間が長い場合にOJT実施程度が高くなっており、労働時間が長い分OJTが実施され能力開発につながっていると認識していることがうかがえる。一方、従業員の認識をみると、労働時間が長い場合にOJT実施程度が低く、長い労働時間とOJT実施は相反する²⁴⁾。ここからは、労働時間が長いほど、企業は仕事をこなす中で能力開発もできていると認識しているが、従業員の認識ではそうではないという、認識の相違があることをうかがわせる。企業がOJTに意識的に取り組むことが日々の仕事の中で能力を向上させることにプラスであることを考える

表3 能力開発実施・能力開発意欲の程度（週実労働時間別）[N=401]

	度数	平均値	標準偏差
能力開発実施	40時間以内	127	-0.102
	41～48時間	125	0.096
	49～59時間	104	-0.003
	60時間以上	45	0.026
能力開発意欲*	40時間以内	127	-0.182
	41～48時間	125	0.063
	49～59時間	104	0.003
	60時間以上	45	0.332

**1%水準で有意, *5%水準で有意, +10%水準で有意

表4 企業のOJT実施程度に関する企業・従業員の認識（週実労働時間別）[N=401]

	企業のOJT実施程度 （企業の認識）[平均値]**	企業のOJT実施程度 （従業員の認識）[平均値]
40時間以内	-0.253	0.026
41～48時間	0.028	0.079
49～59時間	0.194	-0.035
60時間以上	0.189	-0.213

**1%水準で有意, *5%水準で有意, +10%水準で有意

と、この認識の相違は問題である。

5 能力開発における問題の有無を規定するもの

以上の検討をふまえて、能力開発に関する問題を生じさせる規定要因について分析を行う。分析において統制する基本属性は、年齢、勤続年数、学歴、企業規模、職種である。

これまでの検討から以下の事柄が導ける。まず、労働時間が長くなると、日常業務外で能力開発を行う際の時間的制約に関わる「忙しすぎる」問題のみならず、労働時間が直接の制約条件となるわけではない「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」も生じやすい。また、労働時間の長さは、個人の能力開発行動のレベルには直接は影響しないが意欲には関係する。さらに、企業のOJTに関わる制度的な取組みに対しては、労働時間が長いほど企業は仕事をこなす中で能力開発もできていると認識しているが、従業員の認識ではそうではない。

この点をふまえ、以下の仮説を検証する。まず、「忙しすぎる」問題については、労働時間の直接の規定力が強い。これは、労働時間が長い場合に、それが日常業務外で行う能力開発実施に対して物理的な制約を課すからである。また、労働

時間の長さのみでなく、短期的成果管理・突発的業務がある職場環境も「忙しすぎる」問題に関係する。

次に、「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」についても、労働時間が規定する部分がある。ただし、それは意欲・ニーズが媒介する部分があるほか、OJTに関する取組みが効果的に行われるかどうかに関係する。また、個々の裁量に任されている職場では従業員が日々の仕事をこなす中で能力の向上を意識しやすいことから、OJTに関する取組みが有効に作用し問題の発生が抑制される。以上の仮説を検証したい。

では、分析の結果をみよう。まず、「忙しすぎる」問題（日々の仕事を離れた教育訓練受講に対して忙しさが制約を課す問題）の規定要因からみてみたい（表5）。まず、企業規模に加え、能力開発ニーズの指標である企業横断的キャリア志向が有意な影響を示す。これに加え、週実労働時間は正の影響をもち有意性も強い。労働時間が長い場合、他の要素を統制しても能力開発に関して「忙しすぎる」という問題が発生しやすく、日常業務外の能力開発に対する物理的な制約を端的に示す。さらに、「短期的成果管理・突発的業務の職場」という職場環境も「忙しすぎる」問題に影響

表5 能力開発の問題：「忙しすぎる」問題
(日々の仕事を離れた教育訓練受講に対して忙しさが制約を課す問題) 有無の規定要因

	係数値	標準誤差	Exp (B)
性別：女性（基準：男性）	.681	.489	1.975
年齢	.059	.116	1.061
年齢 2 乗/100	-.090	.148	.914
勤続年数	.003	.055	1.003
勤続年数 2 乗/100	-.020	.171	.980
学歴（基準：中学・高校卒）			
高専・短大・専門・職業訓練校卒	-.119	.303	.888
大学・大学院卒	.036	.297	1.037
企業規模（基準：29名以下）			
30～99名	.671	.277	1.956*
100名以上	.524	.363	1.688
職種：技術職（基準：技能職）	.461	.296	1.586
週実労働時間	.067	.016	1.069**
職場環境：短期的管理・突発的業務の職場	.383	.159	1.467*
職場環境：個々の裁量に任されている職場	.207	.174	1.230
個人の能力開発実施	.020	.133	1.020
能力開発意欲	-.127	.135	.881
企業横断的キャリア志向（基準：同一企業内キャリア志向）	.708	.269	2.030**
企業のOJT実施程度（従業員の認識）	.108	.139	1.114
定数	-5.517	2.157	.004*
-2 対数尤度		442.874	
χ^2 乗値		56.315**	
NagelkerkeR2		0.184	
N		401	

**1%水準で有意, *5%水準で有意, +10%水準で有意

する。能力開発を阻害する忙しさは、単に労働時間の量的な長さだけで構成されるのではなく、職場環境による質的な部分も大きい。

次に、「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」の規定要因を示す(表6)。分析は、モデル1～3に分けて行った。基本属性以外に労働時間を加えたモデル1の結果をみると、勤続年数、企業規模、職種に加えて、労働時間が有意な正の影響を示している。労働時間が長くなるほど問題が生じる確率が高い。

モデル2では、モデル1の変数に加えて、職場環境に関わる変数、個人の能力開発実施、能力開発意欲、企業横断的キャリア志向の変数を投入した。結果、まず、「個々の裁量に任されている職場」では問題の発生確率が有意に低い。こうした職場環境は問題の低減に資するものである。また、「能力開発意欲」「企業横断的キャリア志向」

はそれぞれ有意に正の影響を示す。つまり、能力開発意欲が高い者、能力開発ニーズが強い者ほど能力開発の問題を認識しやすい。なお、個人の能力開発実施は有意な影響を示しておらず、能力開発実施レベル自体と問題の発生とは必ずしも強く結びついていない。

最後に、モデル3では、モデル2の変数に加え、「企業のOJT実施程度（従業員の認識）」の変数を投入した。結果、この変数は有意に負の影響を示している。つまり、日々の仕事の中でOJTに関する取組みが行われていると従業員が認識することが問題発生を緩和させる。なお、モデル3では、モデル2で有意な効果をもっていた「個々の裁量に任されている職場」の係数値が0に近づき、有意性も消滅している。また、週実労働時間の有意性も消滅している。労働時間が長くなく、個々の裁量に任されている職場であることが、企

表6 能力開発の問題：「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」有無の規定要因

	モデル1			モデル2			モデル3		
	係数値	標準誤差	Exp (B)	係数値	標準誤差	Exp (B)	係数値	標準誤差	Exp (B)
性別：女性（基準：男性）	-.696	.451	.499	-.333	.491	.717	-.146	.507	.864
年齢	.010	.100	1.010	-.017	.105	.984	-.022	.107	.978
年齢2乗/100	-.003	.126	.997	.039	.133	1.040	.038	.135	1.039
勤続年数	.126	.048	1.134**	.163	.051	1.177**	.173	.053	1.189**
勤続年数2乗/100	-.390	.149	.677**	-.455	.158	.635**	-.465	.163	.628**
学歴（基準：中学・高校卒）									
高専・短大・専門・職業訓練校卒	-.057	.270	.945	-.303	.285	.739	-.410	.296	.663
大学・大学院卒	.217	.273	1.243	.238	.284	1.268	.087	.292	1.091
企業規模（基準：29名以下）									
30～99名	.690	.257	1.994**	.637	.270	1.891*	.805	.283	2.237**
100名以上	.785	.347	2.193*	.659	.365	1.932+	.814	.379	2.258*
職種：技術職（基準：技能職）	-.474	.276	.622+	-.560	.292	.571+	-.682	.299	.505*
週実労働時間	.039	.015	1.040*	.030	.017	1.030+	.027	.017	1.027
職場環境：短期的管理・突発的業務の職場				.014	.149	1.015	.034	.155	1.034
職場環境：個々の裁量に任されている職場				-.475	.162	.622**	-.249	.175	.780
個人の能力開発実施				.038	.123	1.039	.216	.135	1.241
能力開発意欲				.453	.135	1.572**	.466	.138	1.594**
企業横断的キャリア志向（基準：同一企業内キャリア志向）				.818	.283	2.265**	.786	.292	2.194**
企業のOJT実施程度（従業員の認識）							-.621	.144	.537**
定数	-2.701	1.884	.067	-2.218	1.983	.109	-1.925	2.027	.146
-2対数尤度		506.974			473.942			453.436	
χ^2 乗値		38.991**			72.023**			92.529**	
NagelkerkeR2		0.125			0.221			0.277	
N		401			401			401	

**1%水準で有意, *5%水準で有意, +10%水準で有意

業がOJTに関する制度的取組みを行い従業員に認識されることと関係が強いことをうかがわせる。

IV 結 論

本稿は、働く者がどのような場合に能力開発に対して問題を感じるのかを労働時間との関係で考察した。得られた結論をまとめたい。

労働時間が長い場合、日々の仕事を離れての教育訓練受講に対して「忙しすぎる」という制約になりやすい。ここに時間的制約の問題がたしかに存在する。ただ、労働時間が長いことで個人の能力開発の実施量が少なくなり問題が発生するというより、むしろ労働時間が長い層の意欲・ニーズに十分こたえられていないところに問題があると考えられる。また、時間的制約以外の問題、日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題の有無も

労働時間の長さとの関係がある。これには、労働時間が長くなることによって企業のOJTに関する取組みが効果をあげないことも問題発生の大きな要因である。

なお、「忙しさ」には、労働時間の長さという量的側面のみならず職場環境という質的側面も関係する。短期的な成果管理がある、突発的業務が多いなど、時間面で裁量性の乏しい職場環境は、長い労働時間とともに、日々の仕事を離れての教育訓練受講を阻害する「忙しさ」を構成する。一方で、仕事が個々の裁量に任されている職場では、日々の仕事の中で能力開発問題は起こりにくい。この背景には、働き方が個々の裁量にゆだねられている場合に、企業のOJTに関する取組みが効果的に行われやすいことが関係する。

本稿の結論から、効果的な能力開発に関しては、労働時間の量的な短縮が求められることはも

ちろんのこと、時間に対する従業員個々の裁量性を高めることも重要である。また、企業のOJTに関する取組みも有効であるが、効果的に行うためには、労働時間が長くないこと、日々の仕事が従業員個々の裁量に任せられる部分が大きい職場であることが重要と示唆された。

謝辞

*本稿は、科学研究費（特別研究員奨励費：課題番号22・8878）の助成を受けた研究成果の一部である。分析結果は、労働政策研究・研修機構（JILPT）が実施した研究『中小企業における人材育成・能力開発』（主査：佐藤厚法政大学キャリアデザイン学部教授）において筆者が行った分析を発展させたものである。JILPTの研究では、佐藤厚教授、藤本真労働政策研究・研修機構副主任研究員をはじめ研究参加者から貴重な助言をいただいた。記して感謝の意を表したい。

- 1) 製造業の技能者の育成方法の変化について、藤本・大木(2010)では、現場で仕事をこなす中での指導の比重が大きいことには変わらないが、求められる知識・技能の変化に合わせて、Off-JT、計画的OJTの比重が増したと指摘する。
- 2) 「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」という問題を指摘する割合は、労働時間「35～40時間未満」「40～45時間未満」がそれぞれ、37.6%、46.4%であるに対して、「45～50時間未満」では62.2%と6割を超え、「50～55時間未満」「55～60時間未満」「60時間以上」では、それぞれ79.1%、77.5%、81.3%と極めて高い。
- 3) 「時間的制約」という言葉自体は、例えば樋口・川出(2003)にあり、そこでは、就業時間外に行く自己啓発に対し労働時間の長さが阻害要因になることを論じる。もっとも、同じ趣旨で、仕事が忙しいうことが能力開発にもたらす問題について論じたものは、藤村(2003)など数多い。
- 4) Thompson and Bunderson(2001)は、労働時間が長くなるとそれが仕事以外の領域を量的に制約するといった、労働時間に関する時間配分やバランスの観点を批判した。つまり、同じ時間働くとしても、働く者が仕事自体、働いている時間自体をどう感じるかが、その仕事の仕事以外の領域との間に問題を引き起こすか否かに影響するとした。
- 5) 労働政策研究・研修機構(2007)は、正社員において自己啓発に利用可能な時間に比して実際に使用した時間が少ない背景として、突発的な残業の状態化など労働時間に対する裁量性の低さが制約要件になっていると指摘する。
- 6) 計画的なOJTとは、日常の業務につきながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして、教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて段階的・継続的に実施することをいう(久本2008)。
- 7) 佐藤(2011a, 2011b)は、雇用管理、人材育成の仕組み等によって、内部労働市場(Internal Labor Market(ILM))と職業別労働市場(Occupational Labor Market(OLM))という概念を構成し、労働者のキャリア志向についてもこの概念を用いて考察している。ひとつの勤務先で長期に働き続けるキャリアを志向する場合はILM型、一人前になる過程で会社・法人を変わって経験を積みキャリアを志向する場合はOLM型とし、OLM型の場合、能力開発意欲、能力開発支援ニーズ、能力開発上の問題点の指摘が多いと指摘する。本稿

の仮説設定もこの知見に基づいている。

- 8) 中小製造業において企業を渡り歩くキャリアを志向する場合について、佐藤(2011a)によると、サービス業の場合は企業組織の境界を超えたキャリアが効果的になりうる職業別労働市場があるゆえに企業横断的キャリアを志向する場合は考えられるが、中小製造業の場合はむしろ、社歴が新しい、規模が小さい、ランクヒエラルキーが上に伸びないなど、ILMになりきれない側面をもつ企業があることが、一人前になるために企業横断的キャリアを志向する背景にある。つまり、この「志向」は個人がランダムにもつというより、労働市場によって規定される部分が多い。
- 9) 大木(2007)は、残業時間が長い者ほど能力開発意欲が高いとした。また、原(2007)は、能力開発意欲の高い者ほど、上司や同僚も積極的に指導・アドバイスを与え、Off-JT受講の機会も多いとするなど、能力開発の実施に対して能力開発意欲がプラスの影響をもつことを示した。
- 10) 調査内容と結果の詳細は、労働政策研究・研修機構(2011)を参照。
- 11) 本稿は基本的に従業員調査データを用いて分析を行っているが、企業と従業員の認識の差異を検討する表4の分析の際のみ、各従業員に対応する企業調査データを用いた。
- 12) 「技能職」とは、ものの製造に直接携わり、切削、加工、組立といった業務を担当している従業員のこと。また、「技術職」とは、研究、設計・開発、品質・生産管理などに携わる従業員のこと。また、回答企業で人数の多い職種(調査時点で同数の場合は人数がより多くなることを見込まれる職種)を「生産活動に携わる基幹的人材」とする(労働政策研究・研修機構2011)。
- 13) 正社員のうち、週実労働時間35時間以上のフルタイム就業の者のみを対象とした。
- 14) 「仕事上の能力を高めるにあたって、現在問題となっているのはどのような点ですか」に対する回答を用いた。なお、この設問には、5つ以外に「どこにどのような教育訓練機関があるかわからない」「適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」「教育訓練機関に通うのに費用がかかる」という項目があったが、これらは教育訓練機関利用に関わる問題点であり、仕事・職場の状況が関係する問題にあたらなことから、本稿の分析では扱わない。
- 15) もっとも、「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」中の4つの問題それぞれで規定する要因は若干異なることも想定されるが、本稿は労働時間の能力開発への影響に注目する観点から、大きく2つに分類して分析を進めることは妥当と考えた。
- 16) ここでの週実労働時間のカテゴリーは、法定労働時間である40時間以内を基準にして、それ以上の層については、『就業構造基本調査』等のマクロ統計における区切りを採用した。
- 17) 「かなりあてはまる」～「まったくあてはまらない」の5段階での回答を、「かなりあてはまる」=5～「まったくあてはまらない」=1に変換したのち、標準化した上で因子分析を行った。
- 18) 「積極的に進めている」～「全く積極的ではない」の5段階での回答を、「積極的に進めている」=5～「全く積極的ではない」=1に変換したのち、標準化した上で主成分分析を行った。
- 19) 主成分負荷量から主成分得点係数を求め、これを用いて主成分得点を求め、計量分析で変数として投入した。能力開発実施、能力開発意欲に関わる変数も同様。
- 20) 「貴社では、生産活動に携わる基幹的人材を対象とした育

成・能力開発に関連して、以下の a～e の取組みをどの程度積極的に進めていますか」という質問に対する、従業員調査データと同様の回答を用いた。

- 21) 「積極的に行っている」～「全く積極的ではない」の5段階での回答を、「積極的に行っている」= 5～「全く積極的ではない」= 1に変換したのち、標準化した上で主成分分析を行った。
- 22) 「そう思う」～「そう思わない」の5段階での回答を、「そう思う」= 5～「そう思わない」= 1に変換したのち、標準化した上で主成分分析を行った。
- 23) 表3における有意性の検定は、一元配置分散分析による。表4も同様。
- 24) その差は有意ではないものの、従業員の認識では、企業の認識とは対照的に、労働時間が長い分仕事をこなすことがOJTを伴っていると考えているわけでは必ずしもないことを、表4の結果は示唆している。

参考文献

- Thompson, Jeffery A., and J. Stuart Bunderson (2001) Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: Beyond the balance metaphor, *Work and Occupations*, Vol.28 No.1.
- 大木栄一 (2007) 「個人の能力開発投資行動の特質と規定要因」労働政策研究・研修機構編『労働政策研究報告書 No.80 教育訓練サービス市場の現状と課題』第4部第1章。
- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健 (2007) 「企業内訓練と人的資源管理策——決定要因とその効果の実証分析」林文夫編『経済停滞の原因と制度 経済制度の実証分析と設計 第1巻』第9章、勁草書房。
- 佐藤厚 (2011a) 「内部労働市場 (ILM) と職業別労働市場 (OLM) ——企業調査データと従業員調査データから」『労働政策研究報告書 No.131 中小製造業 (機械・金属関連産業) における人材育成・能力開発』第Ⅱ部第2章。
- (2011b) 『キャリア社会学序説』泉文堂。
- 戸田淳仁・樋口美雄 (2005) 「企業による教育訓練とその役割の変化」樋口美雄・児玉俊洋・阿部正浩編著『労働市場設計の経済分析——マッチング機能の強化に向けて』第6章、東洋経済新報社。
- 原ひろみ (2007) 「日本企業の能力開発——70年代前半～2000年代前半の経験から」『日本労働研究雑誌』No.563, pp.84-100.
- 樋口美雄・川出真清 (2003) 「個人のキャリア形成に対する企業と行政の支援」PRI Discussion Paper Series (No.03A-03).
- 久本憲夫 (2008) 「能力開発」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』第3章、ナカニシヤ出版。
- 藤村博之 (2003) 「能力開発の自己管理——雇用不安のもとでの職業能力育成を考える」『日本労働研究雑誌』No.514, pp.15-26.
- 藤本真・大木栄一 (2010) 「ものづくり現場における技能者育成方法の変化——「OJT中心・Off-JT補完型」から「OJT・Off-JT併用型」へ」『日本労働研究雑誌』No.595, pp.68-77.
- 八幡成美 (1999) 「モノづくり基盤の将来設計と人的資源」稲上毅・八幡成美編『中小企業の競争力基盤と人的資源』第2章、文真堂。
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』プロジェクト研究シリーズ6。
- (2011) 『中小製造業 (機械・金属関連産業) における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.131。

たかみ・ともひろ 東京大学大学院博士課程。日本学術振興会特別研究員。主な論文に「労働時間「問題」とは何であったか——労働時間短縮政策を促した問題認識とその解消」『ソシオロギス』32号 (2008年)。産業社会学専攻。